

SZ 集团薪酬体系的再设计

于智亮

指导教师：程文文 副教授

厦门大学



学校编码：10384

学号：200315234

分类号 \_\_\_\_\_ 密级 \_\_\_\_\_

UDC \_\_\_\_\_

厦门大学

硕士学位论文

# SZ 集团薪酬体系的再设计

The redesign of compensation & benefits system  
Of SZ enterprise group

于智亮

指导教师姓名：程文文 副教授

专业名称：工商管理 (MBA)

论文提交日期：2006 年 4 月

论文答辩时间：2006 年 月

学位授予日期：

答辩委员会主席： \_\_\_\_\_

评 阅 人： \_\_\_\_\_

2006 年 月

# 厦门大学学位论文原创性声明

兹提交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。  
本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

# 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其指定机构送交论文的纸质版和电子版，有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

本学位论文属于

- 1、保密（ ），在 年解密后适用本授权书。
- 2、不保密（  ）

（请在以上相应括号内打“√”）

作者签名： 日期： 年 月 日

导师签名： 日期： 年 月 日

## 论文摘要

企业的成功不仅取决于技术精、设备好、资金多、信息快等资源，而关键是靠那些有效地掌握，并能很好地利用这些资源的高素质的人才，如何吸引和保留高素质人才，成为企业人才战略重中之重。薪酬问题是劳动力市场和人力资源管理的核心问题之一。由于企业的薪酬水平直接影响企业在劳动力市场的竞争力以及企业产品的竞争力，而企业的薪酬定位是一个两难选择，一方面要适应员工不断上升的需要，又要满足企业的人工成本控制，薪酬策略的确定有助于解决这个两难问题。具有战略性、科学性的薪酬制度，恰似企业发展的推进器，能吸引和留住优秀员工、加强对员工的激励、提高员工满意度、推动企业绩效。设计与企业战略关联的薪酬体系，利用有限的资源最大限度地优化人力资源管理，有助于企业增强人才竞争力和提高企业绩效。笔者在 SZ 公司从事人力资源管理工作。在工作期间，笔者也一直在思考这样的问题，如何将人力资源战略与企业发展战略相关联，如何构建企业的薪酬策略，打造企业的核心竞争力，通过运用薪酬杠杆吸引、留住关键人才。

本文拟在对薪酬制度设计相关理论分析的基础上，通过对企业经营战略和薪酬策略的匹配研究，结合国内外薪酬设计的研究成果，对 SZ 集团的经营战略和薪酬策略进行了分析，并根据薪酬策略，对 SZ 集团的薪酬体系进行了再设计。在理论研究过程中，笔者着重对经营战略如何与薪酬策略匹配问题进行了研究，将经营战略分为了激进型经营战略和谨慎型经营战略，并采用有机型薪酬策略和机械型薪酬策略与之匹配。在薪酬设计过程中，笔者对岗位评估、薪酬调查与薪酬定位、员工能力分析、员工薪酬定位、薪酬体系的实施等过程进行了分析，并通过实证方式对 SZ 集团薪酬体系进行了设计。总之，通过对薪酬设计理论的研究和对 SZ 公司的薪酬设计，笔者认为，企业薪酬设计应有权变意识，即经营战略发生变化时，应相应改变其薪酬策略，从而通过合理的薪酬设计，建立薪酬体系，才能有效地让薪酬为企业服务，也才能保持企业对人才的竞争力。

**关键词：**薪酬策略；薪酬结构；薪酬调查

厦门大学博硕士学位论文摘要库

**ABSTRACT**

A company's success depends not only on advanced technology, good equipment, sufficient money, quick information reaction etc. but also on high quality talents, who can make good use of these resources. How to attract and keep high quality talents has become an important part of company human resource strategy. Compensation level decides a company's competitiveness in HR market and its product's competitiveness. Compensation level setting up is faced by both employees' requirement of high compensation and company's requirement of lowering the HR cost. Compensation strategy setting up contributes to solving these two problems. A strategic, reasonable compensation system helps company development, contributes to attracting and keeping good employees, increases staff's satisfaction and improves company's performance. Designing a compensation system linking with company strategy, optimizing HR management with limited resources and improve company's competitiveness of keeping talents. The writer has been working in HR department in SZ enterprise group for years. Meanwhile, the writer has been thinking how to connect HR strategy with company development strategy, how to set up a company compensation strategy, build up company core competitiveness and apply compensation strategy to attract and keep talents.

This article to analyze compensation system design theory, take a view of domestic /foreign company current compensation system implementation situation to analyze SZ enterprise group's business strategy and compensation strategy, and design its compensation system based on compensation strategy. During theory study, the writer focuses on how to match compensation strategy with business strategy, split business strategy into proactive type and conservative type and matches them with organic type compensation strategy and mechanic type correspondingly. During the compensation design, the writer analyzed position assessment, compensation survey, compensation level setting up, staff capability assessment, staff compensation setting up, compensation system implementation etc. and designed SZ enterprise group's

compensation system. Summing up, after studying the compensation design theory and designing SZ enterprise group compensation system, the writer thinks the company compensation design should change when needed to match the changed business strategy, so as to use reasonable compensation design to set up a compensation system that work efficiently for the company and maintain company's competitiveness of keeping talents.

**Key Words:** Compensation Strategy; Compensation Structure; Compensation Survey

## 目 录

|                                 |           |
|---------------------------------|-----------|
| 序 言 .....                       | 1         |
| <b>第一章 薪酬设计的一般理论研究 .....</b>    | <b>3</b>  |
| 第一节 薪酬的概念与类别 .....              | 3         |
| 第二节 薪酬设计 .....                  | 5         |
| 一、薪酬设计的原则 .....                 | 5         |
| 二、构建薪酬策略的步骤 .....               | 7         |
| 三、薪酬设计和管理流程 .....               | 8         |
| 第三节 薪酬策略与企业经营战略的关系 .....        | 10        |
| 一、薪酬策略 .....                    | 10        |
| 二、企业经营战略 .....                  | 12        |
| 三、薪酬策略与企业经营战略的匹配 .....          | 13        |
| 四、影响公司竞争战略和薪酬实践的因素 .....        | 14        |
| <b>第二章 SZ 集团的薪酬现状及其评析 .....</b> | <b>18</b> |
| 第一节 公司简介 .....                  | 18        |
| 一、公司经营现状 .....                  | 18        |
| 二、组织机构与人员构成 .....               | 19        |
| 第二节 SZ 集团经营战略及其薪酬策略分析 .....     | 22        |
| 一、SZ 集团经营战略分析 .....             | 22        |
| 二、SZ 集团目前的薪酬策略 .....            | 23        |
| 第三节 SZ 集团目前的薪酬管理中出现的问题 .....    | 26        |
| 一、薪酬策略与企业经营战略不匹配的问题 .....       | 26        |
| 二、薪酬回顾机制与调整的问题 .....            | 30        |
| 三、员工薪酬等级与职位发展问题 .....           | 30        |
| <b>第三章 SZ 集团薪酬改革对策 .....</b>    | <b>32</b> |
| 第一节 SZ 集团薪酬策略选择 .....           | 32        |



|                      |    |
|----------------------|----|
| 一、薪酬决定标准             | 32 |
| 二、薪酬结构               | 32 |
| 第二节 SZ 集团薪酬设计具体方法和过程 | 33 |
| 一、职位分析               | 34 |
| 二、岗位评价               | 35 |
| 三、薪酬调查及定位            | 42 |
| 第三节 薪酬结构设计           | 46 |
| 一、薪酬结构设计解决的主要问题      | 46 |
| 二、结构设计               | 50 |
| 第四节 员工薪酬等级确定         | 56 |
| 一、职等定位               | 56 |
| 二、建立能力评估模型           | 56 |
| 三、员工薪酬定位             | 57 |
| 第五节 薪酬等级调整           | 57 |
| 第六节 薪酬系统实施           | 58 |
| 一、充分沟通               | 58 |
| 二、分步实施               | 58 |
| 第四章 对新薪酬体系的效果分析      | 60 |
| 第一节 新系统取得的成果         | 60 |
| 第二节 新系统存在的问题         | 61 |
| 第三节 改进建议             | 62 |
| 第五章 本文的主要结论          | 64 |
| 附件                   | 65 |
| 参考文献                 | 74 |
| 致 谢                  | 75 |

## Contents

|  |    |
|--|----|
| prologue .....   | 1  |
| Chapter 1 The theory of compensation designing .....                                       | 3  |
| 1.1 The concept and type of compensation .....   | 3  |
| 1.2 Compensation designing.....  | 5  |
| 1.2.1 The principle of compensation designing .....  | 5  |
| 1.2.2 The steps of compensation strategy setting up.....                                   | 7  |
| 1.2.3 The procedure of compensation designing and management.....                          | 8  |
| 1.3 The relation of compensation strategy and business managing strategy ....              | 10 |
| 1.3.1 Compensation strategy .....  | 10 |
| 1.3.2 Business managing strategy.....  | 12 |
| 1.3.3 The matching of compensation strategy and business managing strategy..               | 13 |
| 1.3.4 The factors influencing business competition strategy and compensation practice..... | 14 |
| Chapter 2 Compensation status and analysis on SZ enterprise group                          | 18 |
| 2.1 Company brief introduction.....  | 18 |
| 2.1.1 Company status .....   | 18 |
| 2.1.2 Organization structure and staff constitution.....                                   | 19 |
| 2.2 Business strategy and compensation strategy analysis.....                              | 22 |
| 2.2.1 Business strategy of SZ enterprise group.....  | 22 |
| 2.2.2 The current compensation strategy of SZ enterprise group.....                        | 23 |
| 2.3 The problems of compensation management .....  | 26 |
| 2.3.1 The mismatching compensation strategy and business strategy.....                     | 26 |
| 2.3.2 The mechanism of compensation review and adjustment .....                            | 30 |
| 2.3.3 Employee compensation grade and career development.....                              | 30 |
| Chapter 3 Compensation reform and decision of SZ enterprise group                          |    |

|   |    |
|---|----|
| .....   | 32 |
| 3.1 The selection of compensation strategy .....                            | 32 |
| 3.1.1 Decision on compensation standard.....                                | 32 |
| 3.1.2 Compensation structure .....  | 32 |
| 3.2 The detailed method and process of SZ group compensation designing..... | 33 |
| 3.2.1 Job analysis .....  | 34 |
| 3.2.2 Job evaluation.....   | 35 |
| 3.2.3 Compensation survey and positioning .....                             | 42 |
| 3.3 Compensation designing.....   | 46 |
| 3.3.1 The main problems of compensation structure designing solution .....  | 46 |
| 3.3.2 Compensation structure designing .....                                | 50 |
| 3.4 The confirmation of employee compensation grade .....                   | 56 |
| 3.4.1 Position level .....  | 56 |
| 3.4.2 Competency Mode.....  | 56 |
| 3.4.3 Employee compensation.....  | 57 |
| 3.5 The adjustment of compensation grade .....                              | 57 |
| 3.6 The implementation of new compensation system .....                     | 58 |
| 3.6.1 Sufficient communication .....  | 58 |
| 3.6.2 Implementation by steps.....  | 58 |
| Chapter 4 The effect analysis on new compensation system.....               | 60 |
| 4.1 The good effect of new compensation system .....                        | 60 |
| 4.2 The negative effect of new compensation system.....                     | 61 |
| 4.3 Improving advice.....   | 62 |
| Chapter 5 Main conclusion .....   | 64 |
| Attachment.....   | 65 |
| References.....   | 74 |
| Appreciation.....   | 75 |

## 序 言

### 一、研究的目的

笔者从事人力资源多年，主要从事招聘、薪酬和绩效考核管理。在工作过程中发现薪酬管理在人力资源管理中起着举足轻重的作用，薪酬设计的成功与否不仅涉及人力资源管理各方面，也涉及企业能否成功运作。单从人力资源管理来看，薪酬管理决定着你是否能成功招聘，你是否能持续保留住员工，你是否能创造高绩效团队。从企业层面来看，成功地将企业经营战略与薪酬策略联系起来，有助于企业发展，薪酬制度恰似企业发展的推进器。如果建立了适宜的薪酬制度，则企业就会进入期望—创新的循环；而如果这些制度失灵，那么接踵而至的便是员工的心灰意冷。企业经营者必须激励员工，使他们以更高的忠诚度、心态和更好的绩效为企业工作。

但是，在目前的企业管理实践中，该领域的理论与实践的矛盾却尤为突出。我们希望通过分析企业经营战略，建立合理的薪酬制度去推动绩效，去提高员工满意度，加强对员工的激励，但实践中，却往往使用“平均主义”式的薪酬制度，无法将企业经营战略与薪酬策略相关联。而且一些设计良好的薪酬制度的实际效果，往往因管理层与员工间不信任，管理者缺乏沟通技巧而大打折扣。凡以上种种，造成员工对自己收入不满，感到待遇不公，极大地挫伤了员工的积极性，使他们不能创造出最大的绩效，从而引发员工抱怨，或出工不出力的行为，最终导致企业经济滑坡，效益下降。

笔者想通过对 SZ 集团的企业经营战略的分析，寻找合适的薪酬策略与之匹配，去吸引、留住优秀员工，提高员工满意度，以期创造高绩效团队和高绩效的企业。

### 二、研究的方法

本文中，笔者对薪酬理论和企业经营战略进行了研究和分析，通过实证来说明薪酬策略与经营战略的匹配问题。笔者也运用了目前成熟的薪酬设计理念来为 SZ 公司设计了薪酬体系，希望通过此次改革，能解决 SZ 公司薪酬策略上存在的问题，为吸引、留住人才和企业发展打下基础。另外在研究过程中也大量运用了

统计学的一些方法对数据进行处理，来寻求薪酬发展的一些趋势。在薪酬设计过程中也借助了咨询公司的一些分析和解决问题的方法。

### 三、论文结构

全文共分为五章，各章主要内容如下：

第一章：薪酬设计的一般理论。简要介绍了薪酬基本理论，薪酬概念及类别，阐述了薪酬设计的基本原则，企业经营战略与薪酬策略匹配的理论以及薪酬设计和管理的管理的流程。

第二章：SZ 集团的薪酬现状与评析。首先介绍了 SZ 集团的企业概况和发展历程，然后介绍了 SZ 集团的产业分布，组织机构及人员构成情况。通过分析 SZ 集团的经营战略和薪酬策略，重点讨论了 SZ 集团薪酬策略与经营战略是否匹配的问题。

第三章：SZ 集团薪酬改革对策。分析 SZ 集团薪酬策略与企业经营战略不匹配的问题，选择正确的薪酬策略，与 SZ 集团的企业经营战略相适应，最终按照薪酬设计的完整流程，展开薪酬设计。

第四章：对新薪酬体系的效果分析。新的薪酬设计方案实施以后，列举出已经取得的良好效果，并对不足之处也进行了分析和说明。

第五章：本文的主要结论。

## 第一章 薪酬设计的一般理论研究

### 第一节 薪酬的概念与类别

薪酬是指雇员作为雇佣劳动关系中的一方所得到的各种货币收入,以及各种具体的服务和福利之和<sup>①</sup>。薪酬分为内在薪酬和外在薪酬<sup>②</sup>。内在薪酬也称为非经济性报酬,外在薪酬也称为经济性报酬<sup>③</sup>。

#### 内在薪酬

内在薪酬是雇员由于完成工作而形成的心理思维形式。工作特征理论分析了这些主要心理状态。图 1 体现了工作特征对内在薪酬的影响以及他们给雇主带来的相应的利益。

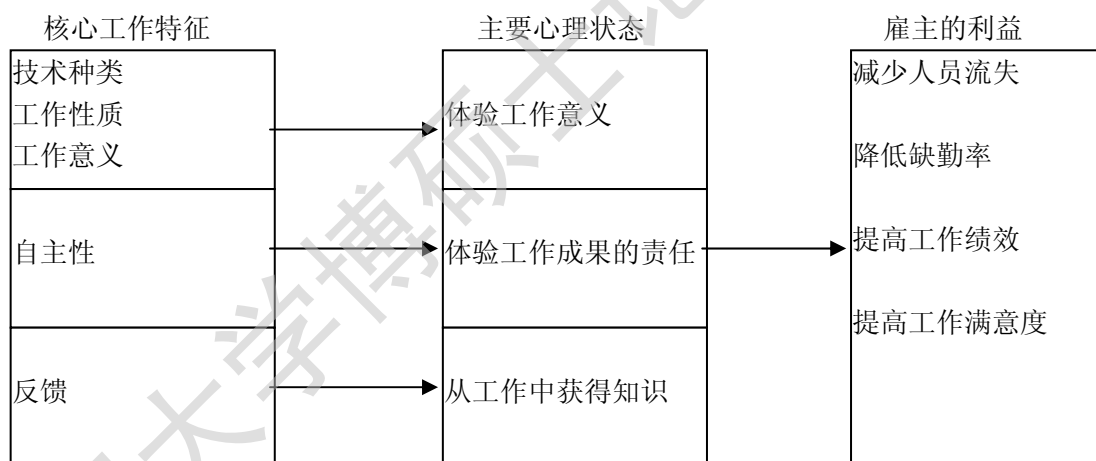


图 1 内部薪酬核心工作特征的影响及给雇主带来的相应的利益

资料来源: 约瑟夫·J·马尔托奇奥 刘小刚等译:《战略薪酬管理》第三版,中国人民大学出版社,2005。

#### 外在薪酬

外在薪酬包括货币薪酬和非货币薪酬。根据雇员的工作业绩或对工作相关知识和技术的掌握来制订货币薪酬方案。货币薪酬又叫核心薪酬,非货币薪酬主要指员工福利或边缘薪酬。

<sup>①</sup> 乔治·T·米尔科维奇 杰里·M·纽曼 董克用等译. 薪酬管理第六版[M]. 北京:中国人民大学出版社,2002.

<sup>②</sup> 斯·B·威尔逊. 薪酬 [M]. 北京: 中国社会科学出版社, 2003.

<sup>③</sup> 冉斌. 薪酬设计六步法 [M]. 北京: 中国经济出版社, 2003.

核心薪酬根据其性质通常由固定薪酬和变动薪酬组成。固定薪酬由基本工资、固定津贴、第十三个月工资等组成；变动薪酬由激励工资、加班工资、变动津贴等组成。员工福利或边缘薪酬包括所有提供非工作时间报酬、雇员服务和保障计划。政府要求大多数雇主提供具体的配套福利，即法定福利。此外公司为吸引和保留优秀员工也提供自己的福利，我们称之为非固定福利。如表 1 所示。

**表 1 边缘福利的组成部分**

|                         |                      |         |
|-------------------------|----------------------|---------|
| 法定福利                    |                      |         |
| ※ 养老保险                  | ※ 失业保险               | ※ 医疗保险  |
| ※ 生育保险                  | ※ 工伤保险               | ※ 住房公积金 |
| ※ 有关病假的规定（不带薪病假）        |                      |         |
| 非固定福利                   |                      |         |
| ※ 保障计划                  |                      |         |
| ※ 补充医疗保险                | ※ 补充养老保险（或企业年金）      |         |
| ※ 商业保险（人身保险、家庭保险、疾病保险等） |                      |         |
| ※ 非工作时间报酬               |                      |         |
| ※ 节日                    | ※ 带薪年假               | ※ 带薪病假  |
| ※ 带薪事假                  | ※ 丧假                 | ※ 探亲假   |
| ※ 婚假                    | ※ 产假                 | ※ 护理假   |
| ※ 其它带薪假期                |                      |         |
| ※ 其它服务项目                |                      |         |
| ※ 教育资助计划                | ※ 家庭帮助计划（配偶、子女医疗保险等） |         |
| ※ 交通费                   | ※ 误餐费用               | ※ 再就业帮助 |
| ※ 保健活动（俱乐部费用等）          | ※ 培训机会               |         |

资料来源：约瑟夫·J·马尔托奇奥 刘小刚等译：《战略薪酬管理》第三版，中国人民大学出版社，2005。

### 法定福利

法定福利是一种保障计划，用以改善雇员的安全健康、维持家庭收入和帮助家庭渡过难关。

目前中国政策规定企业必须为雇员建立五大保险，即：养老保险、失业保险、医疗保险、生育保险和工伤保险，为社会化保障体系的建立打下基础。另外，政府也要求企业为雇员提供住房公积金。

### 非固定福利

非固定福利是企业自己依据自身的情况为员工建立的福利计划，一般包含三部份：保障计划、非工作时间报酬和其它服务项目。保障计划是提供个人或家庭福利、改善健康状况以及灾难性原因引起的收入损失而做出的补偿。非工作时间报酬是为雇员提供带薪假期。其它服务项目是为家庭、教育等提供的经济补助。

## 第二节 薪酬设计

### 一、薪酬设计的原则

#### （一）公平性原则

薪酬制度设计首先要坚持薪酬分配的公平性，包括内部公平性、外部公平性和员工个人公平性。

1. 内部公平性。强调组织薪酬结构设计的重要性和内部一致性的原则。具体地说，就是要做到：a. 横向公平。即确定组织内所有员工的薪酬等级和标准时，尺度应该是一致的；b. 纵向公平。即组织设计薪酬时必须考虑到历史的因素，使员工现在的薪酬标准应与组织过去的薪酬标准保持延续性，通常还应该有所增长。

2. 外部公平性。强调组织薪酬水平的竞争力，即组织的薪酬设计与同行业的同类人才相比具有一致性，必须考虑到同行业薪酬市场的薪酬水平和竞争对手的薪酬水平，保证企业的薪酬水平在市场上具有一定的竞争力，能充分地吸引和留住企业发展所需的高素质、关键性人才。

3. 个人公平性。强调不能片面僵化地按员工薪酬等级和标准支付薪酬，必须与员工的实际业绩相统一，按员工表现支付薪酬（Pay for Performance）。

#### （二）密切结合组织实际的原则

薪酬设计一定要立足于组织的实际状况，适合组织的特点和要求，不能盲目照搬别的组织的薪酬方案（哪怕是同类组织十分成功的薪酬方案）。这是由于各个组织的目标不同、结构和特点不同、市场条件不同、员工的需要不同、预算不



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库